



---

# INFORME IUS 2001

## DIAGNOSI

---

DIREZIONE GENERALE OPERE DON BOSCO  
ROMA

---

## PREMESSE

### 1. Valutazione positiva delle IUS

Confessiamo la nostra opinione altamente positiva sulla realtà che è stata oggetto del nostro studio – la situazione delle Istituzioni Universitarie Salesiane (IUS) – e di cui abbiamo cercato di presentare la radiografia nel “RAPPORTO IUS 2001”. Elenchiamo alcune delle ragioni che ci spingono a farlo.

- Anche se nessuno se lo era proposto, le IUS sono oggi una **realtà importante** nell'insieme della vita e missione della Congregazione salesiana.

- In coloro che ne furono i costruttori c'è stato spirito **di iniziativa tipicamente salesiano**, caratterizzato dall'intuizione, dal coraggio, da un grande e instancabile lavoro e, a volte, da un tocco di pionierismo individualista.

- Siamo convinti che si tratta di **un altro segno della presenza dello Spirito**, che anima e spinge i figli di Don Bosco ad applicare il loro carisma, come azione pastorale della Chiesa, nell'università, che è un ambito di raccolta di gioventù, di scienza-cultura ed educazione poco esplorato finora dai salesiani.

- Crediamo inoltre che, per la Congregazione, si tratta non di una frontiera nuova in concorrenza con le già esistenti, ma di una **“presenza significativa”** secondo l'espressione usata dal Rettor Maggiore nella sua circolare *Io per voi studio* (punto 3). Facendo uso delle sue parole osiamo affermare che, per l'insieme della missione salesiana, oltre che significativa questa presenza può diventare **strategica e redditiva**. “Competenze adeguate e riconosciute sono esigite oggi anche dalla diversificazione e complessità degli interventi educativi, che comportano conoscenze più complete e pratiche più consolidate. Una debole qualità professionale impoverisce la proposta educativa, diminuisce l'incidenza del nostro operare e, aggravandosi, potrebbe tagliarci fuori dal campo dell'educazione. Avvertiamo questo rischio soprattutto in alcuni ambiti in cui le novità appaiono più evidenti, come la comunicazione sociale, il *mondo universitario*, le aree del disagio giovanile” (ibidem).

### 2. Miglioramento del modo di procedere

Una valutazione altamente positiva come quella che abbiamo formulato potrebbe dare l'impressione che accettiamo come buono tutto quello che hanno fatto le IUS e, inoltre, che invitiamo tacitamente ad andare avanti nello stesso modo in

cui si è proceduto finora e a crescere senza nessun limite né una direzione precisa. Niente più lontano dal nostro modo di vedere. Dopo la tappa vissuta, se c'è un compito nel quale concentrare le nostre migliori energie è quello di rendere evidente, indiscutibile e influente la **qualità** quanto a *impostazioni, piani* di azione ed esigenze di *risultati*. In concreto, ci riferiamo a due fronti che spieghiamo subito.

- Uno sforzo di riflessione e approfondimento continuato fino a poter disporre di un quadro di riferimenti sufficienti condivisi da tutti che – in modo equilibrato e sinergico con gli altri fronti che la Congregazione ha già aperto – metta in luce la **specificità salesiana nell'università** riguardo a *fini, obiettivi e stile*. Speriamo che questo quadro di riferimenti, con la collaborazione di noi tutti, possa essere dato dal Rettor Maggiore e Consiglio attraverso l'*Identità e caratteristiche specifiche delle IUS* e una *Politica universitaria della Congregazione per i prossimi anni*.

- La formulazione – o riformulazione, se fosse necessario – del **progetto istituzionale** di ogni università che risponda a questa identità e a questa politica, in modo tale che si converta nella guida pratica dell'attività di ogni giorno, senza dar adito a routine lontane dai buoni propositi iniziali, a improvvisazioni infecunde, a perdite di tempo e di energie, o a rischi non necessari.

### **3. Il bisogno di fare una diagnosi della situazione**

I compiti che abbiamo appena indicato non si possono portare avanti senza altri lavori previ. Per la prima volta disponiamo di abbondante informazione sulle IUS: il RAPPORTO IUS 2001 ne è una prova. Ma non basta: bisogna arrivare a una **diagnosi** della situazione descritta. Vogliamo affrontarne il rischio, ma seguendo due principi o criteri di azione.

- Primo. Pensare in termini di **Congregazione** e non tanto di individualità di ognuno dei centri dai quali proveniamo.

- Secondo. Per non perderci in dettagli o insistere in ciò che è ovvio, tenere davanti agli occhi un **quadro di riferimenti universitari e salesiani** sufficientemente completo. Ossia: non perdere di vista l'ordinato schema tematico che presenta l'indice del Rapporto IUS 2001.

Il compito di elaborare questa diagnosi ha due aspetti:

- Primo. Identificare i **punti forti e deboli** che rivela la situazione delle IUS in detto Rapporto.
- Secondo. Tra tutti questi punti forti e deboli, mettere in luce quelli che sono veramente **nevralgici e strategici** perché la presenza salesiana nell'università, con centri propri, sia significativa.

#### **4. Documento di lavoro per elaborare la diagnosi**

I punti forti e deboli della situazione delle IUS, che ora presentiamo, non hanno la pretesa di essere “la” diagnosi, ma di servire come strumento di lavoro, di stimolo, per farla tra tutti noi in modo rigoroso e onesto. La struttura del documento segue quella del RAPPORTO IUS 2001.

### **QUADRO DI RIFERIMENTO (I)**

#### **5. Il fatto: uno sviluppo spettacolare delle IUS**

Nel Rapporto abbiamo qualificato come spettacolare lo sviluppo sperimentato dalle IUS (cfr. 1.3). Richiamiamo l'attenzione su quattro aspetti.

5.1. Senza dubbio questo fatto è un segno di **vitalità** della Congregazione e della sua **fedeltà** al carisma, che la fanno andare incontro ai destinatari, lì dove essi si trovano, offrendo loro i servizi di cui hanno bisogno in ogni momento e circostanza storica.

5.2. Ma a nostro giudizio si tratta di una **crescita eccessivamente rapida**:

- tanto riguardo al *numero di centri*, molto spesso senza sufficienti basi circa il progetto, di risorse umane ed economiche;
- come riguardo al *numero di studenti* di ogni centro, soprattutto nei maggiori, a volte senza garanzie sufficienti per una attenzione più personalizzata.

Questa crescita la consideriamo troppo rapida tenendo conto della mancanza di esperienza della Congregazione, delle esigenze proprie dell'università e delle forze e risorse disponibili.

5.3. Questo fenomeno si è prodotto in modo così **spontaneo e isolato** che, fino alla preparazione del presente Rapporto, non se ne è avuta una conoscenza generalizzata in Congregazione, e neppure delle sue dimensioni reali. La nostra conclusione documentata è che non c'è stata in pratica nessuna *pianificazione e previsione* da parte del governo centrale e regionale-interispettoriale della Congregazione e, a volte, neanche da quello locale-ispettoriale.

5.4. Nella nascita e sviluppo delle IUS si constata uno **slittamento verso destinatari di età superiori** riguardo alla prassi e tradizione della Congregazione (cfr. Rapporto, 18.3). Ciò rappresenta, senza dubbio, una componente positiva, poiché si tratta di giovani propriamente detti, in un momento della vita in cui prendono le decisioni più importanti dal punto di vista vocazionale e professionale (vedere punto 15 di questo documento, ultimo paragrafo). Ma è anche vero che si tratta di un fenomeno che bisogna interpretare, misurare e valutare in sé stesso – per il suo significato, le sue esigenze e conseguenze – e in relazione con altri campi e modalità di lavoro della Congregazione con i giovani (volontariato, gruppi di fede di giovani adulti, ecc.).

## **6. Le motivazioni addotte per la creazione delle IUS**

6.1. Tutte le motivazioni addotte come ragione principale per la creazione delle IUS rispondono a **criteri tipici della missione** salesiana, di carattere sociale, educativo e pastorale (cfr. Rapporto, 2).

6.2. Ciò nonostante la **realtà è più complessa**. Le ragioni principali vanno abitualmente accompagnate da altre, che rimangono in un secondo piano e non sempre si dichiarano apertamente. Queste influiscono, tanto o più di quelle, al momento di prendere la decisione di creare un centro universitario. A titolo d'esempio ne citiamo alcune tra le più comuni:

- la tendenza naturale alla crescita e sviluppo di opere scolastiche già esistenti, senza misurare bene la natura del nuovo ambito e le conseguenze;
- l'evoluzione del mercato scolastico che, per ragioni diverse, lascia senza studenti in determinate fasce di età e, in conseguenza, spinge a cercarli in altre;
- lo sfruttamento di edifici che rimangono vuoti e l'utilizzo delle apparecchiature;

- una maggiore solvenza e sicurezza economica.

Bisognerebbe riflettere sul **peso reale** che ognuna di queste ragioni, o altre simili, hanno avuto nell'origine di ogni istituzione universitaria.

## **7. La missione come la dichiarano statuti o carte di principi delle IUS**

7.1. Generalmente la missione è formulata:

- in termini di **educazione** e non solamente di studio senza altre considerazioni di formazione umana e cristiana;

- con tre riferimenti chiari: allo studente, come **“persona”** e non soltanto a un giovane alla ricerca di una qualifica professionale, alla **società-comunità** locale in cui il centro si inserisce, alla **Chiesa** (cfr. Rapporto, 6.1);

- con ripetizione frequente di alcuni **principi comuni**: il “buoni cristiani e onesti cittadini” di Don Bosco, il sistema preventivo o sistema salesiano di educazione, la formazione umana e cristiana, la sintesi tra fede e cultura, lo studio critico dei fenomeni e della realtà umana e sociale per trasformarla alla luce del Vangelo (cfr. Rapporto, 6.2).

7.2. Abbiamo osservato che questa formulazione della missione salesiana ha luogo in termini quasi identici a quelli delle scuole, senza apportare le novità e differenze che sarebbe logico aspettarsi in un campo così diverso come è l'università. E, d'altra parte, questa formulazione più propria della scuola non sembra neppure avere uno sviluppo nella prassi quotidiana dell'università. Pensiamo che questo fatto rappresenti ancora una **sfida a cui rispondere**.

## **8. I destinatari preferenziali**

8.1. Giudicando in base ai dati analizzati (cfr. Rapporto, 7, 33.3, 33.4) le IUS nei loro centri curano studenti che la missione salesiana considera **destinatari preferenziali** per la loro estrazione dalle fasce economico-sociali media, medio-bassa e bassa.

8.2. Avvertiamo, comunque, l'esistenza di un **doppio rischio** davanti al quale conviene stare attenti.

- Crediamo che alcuni dei progetti istituzionali delle IUS siano di impossibile o almeno di molto **difficile realizzazione** per quanto racchiudono di utopia, ossia,

progetti a favore di classi sociali meno favorite, in paesi impoveriti o in bancarotta, e che si presentano in termini di offerta accademica di qualità che, in conseguenza, ha sempre costi elevati. Ciò porterebbe al fallimento dell'iniziativa o, forse, alla frustrazione della Congregazione in quanto istituzione promotrice, se più avanti tali progetti si rivolgono per viabilità a classi più privilegiate.

- Il caso opposto lo presentano i centri universitari in cui la maggior parte degli studenti proviene dalle classi medio-alte, le uniche preparate culturalmente ad accedere all'università e, dal punto di vista economico, a suffragarne le spese. Può capitare che nella stessa ispezione ci siano altri servizi di lavoro con gli emarginati. In tal caso si corre il pericolo di scissione carismatica sterile, se non si elabora un progetto unitario dell'ispezione che integri i diversi servizi che sono nell'insieme espressione dell'unica missione salesiana.

## **9. Svantaggi e vantaggi della “gioventù” delle IUS**

9.1. È un fatto che la Congregazione non possiede esperienza e tradizione consolidata nell'impostare e condurre università. Quindi, il concepirle e dar loro vita, l'espone al rischio di riprodurre modelli “non propri” se non addirittura obsoleti.

9.2. Ma precisamente perché la Congregazione salesiana non è ancora zavorrata dal peso di opere universitarie enormi né da una routine di difficile conduzione, ha l'opportunità di re-impostare e formulare la propria presenza universitaria in modi differenti, nuovi, agili, essenziali, centrati in campi specifici ben selezionati e di futuro. Questa potrebbe essere una linea di orientamento per i prossimi anni.

## **10. Una decisa volontà di conoscere il fenomeno delle IUS e di affrontarlo**

Anche se abbiamo segnalato come punto negativo o debole l'imprevidenza istituzionale davanti alla creazione e allo sviluppo delle IUS (cfr. 5.3), giudichiamo assai **opportuna e tempestiva** l'iniziativa di un servizio temporaneo alle IUS messa in atto dal Rettor Maggiore e Consiglio. In base alla conoscenza della situazione a cui siamo arrivati durante questo triennio, crediamo che un intervento simile fatto alcuni anni prima non avrebbe trovato l'eco o la sensibilità necessari. Averlo posticipato a più tardi avrebbe significato urtare contro la

difficoltà di dominare e incanalare l'energia di un fuoco che ha raggiunto l'imponenza di una forza quasi selvaggia. Ma avvertiamo il **bisogno di proseguire col lavoro iniziato** nel triennio 1998-2001 con nuovi progetti definiti e successivi, sino a consolidare la presenza universitaria in opere proprie secondo ciò che la Congregazione creda più adeguato per la sua missione negli anni che verranno (pensiamo agli orientamenti che il Rettor Maggiore e Consiglio credano bene di impartire circa la "Identità" delle IUS e alle "linee di politica" orientatrice per un'azione comune).

## **ATTIVITÀ UNIVERSITARIA (II)**

### **11. Offerta curricolare affine alla missione salesiana**

Al considerare la lista dei 520 curricula di studio offerti dalle IUS, la prima sensazione è quella di una grande dispersione e viene il sospetto che abbiano poco a vedere con la missione salesiana propriamente detta. Ma, appena fatte le debite analisi, troviamo assai positivo che quelli che potremmo chiamare curricula più affini alla missione salesiana (scienze dell'educazione, della comunicazione, teologia-pastorale e catechesi, mondo tecnologico...) sono frequentati dal 62% del totale degli studenti delle IUS (41.540) (cfr. Raporto, 10 e 11).

### **12. Il livello accademico**

13.1. Per l'insieme delle IUS è impossibile parlare di livello accademico in modo univoco, riferito a un metro unico. Bisogna piuttosto riferirsi a livelli di esigenza e qualità scientifica ed accademica differenti secondo la tradizione culturale dei diversi paesi. Ogni IUS deve essere collocata nel suo contesto e paragonata con centri universitari del suo ambiente, sia del Paese e sia, soprattutto, della regione. Da questo punto di vista abbiamo constatato che il livello delle IUS, nel suo **insieme, è apprezzabile**. E in un buon numero di casi si collocano tra i centri di **qualità** della zona.

12.2. C'è, comunque, un elemento che costituisce un limite alla crescita e al miglioramento in quanto ai livelli di esigenza e di qualità tipicamente universitari.



Molti centri sono nati da scuole secondarie o professionali di riconosciuto prestigio. Erano scuole buone, persino eccellenti, che hanno fatto il salto al livello universitario. Oggi sono istituzioni universitarie che **continuano ad essere scuole** nella loro concezione e gestione. Si tratta di una realtà che deve essere corretta entrando con decisione nella mentalità, lo spirito, le esigenze e lo stile dell'università, senza che nel viaggio si perda il meglio del patrimonio che avevano come scuole, ma adattandolo, trasformandolo.

### **13. La ricerca e la produzione scientifica**

- Persino le poche IUS che svolgono ricerca e produzione scientifica più abbondante e di migliore qualità riconoscono che resta loro molto da fare per raggiungere livelli accettabili e per distinguersi con personalità propria in qualche campo. La maggioranza delle IUS non si sono proposte ancora seriamente il tema della ricerca, dedicando invece ogni energia all'insegnamento e alla trasmissione di conoscenze. Ragione per cui segnaliamo il **grande deficit** delle IUS in ciò che, nella migliore tradizione universitaria, rappresenta il primo e più genuino impegno (cfr. Rapporto, II B y C).

- Questo "avere quasi tutto da fare" dovrebbe costituire una stimolante sfida collettiva per le IUS; una sfida che si dovrebbe affrontare con uno sforzo collettivo, privilegiando con le risorse disponibili la **ricerca in quei campi più affini alla missione salesiana** per servire la società e la Chiesa, e anche ad avere una voce autorevole nella comunità accademica nazionale e internazionale.

### **14. La formazione accademica, umana e religiosa**

Circa la formazione accademica e l'opportunità di quella umana e religiosa che offrono le IUS abbiamo raccolto, dalle comunità accademiche e dagli ispettori salesiani, una **valutazione favorevole** che si colloca ai livelli più elevati (Cfr. Rapporto, 43). Ma vogliamo richiamare l'attenzione sulla **insoddisfazione** che allo stesso tempo manifestano, e che va aumentando, passando dalla formazione accademica a quella umana e a quella religiosa. È qualcosa che desideriamo sottolineare per due ragioni principali:

- per ciò che rivela riguardo alla sensibilità e ricettività nel target (studenti e docenti) forse non del tutto sfruttate,

- e per l'opportunità che rappresenta il periodo di formazione universitaria per un orientamento vocazionale, che curi sia il versante professionale sia anche quello più strettamente umano e religioso, senza escludere proposte vocazionali di laici impegnati socialmente e/o religiosamente, la vita consacrata e il sacerdozio.

### **15. La pastorale universitaria**

La pastorale universitaria propriamente detta non è stata oggetto di particolare attenzione in questo Rapporto, poiché la consideriamo soltanto un **“asse trasversale”** del progetto istituzionale universitario salesiano di ogni centro – che in sé deve essere già educativo e pastorale – e i particolari del medesimo superavano il nostro obiettivo iniziale. Invece vi abbiamo prestato molta attenzione durante le visite a ognuno dei centri. Dappertutto c'è qualcheduno responsabile e abitualmente qualcosa si fa (“ciò che si può” è l'espressione più comune). Abbiamo osservato alcuni particolari, che adesso specifichiamo sinteticamente:

- Quanto è pastorale risponde abitualmente a una **formulazione molto generica** nei progetti o nei piani di azione.

- Anche tenendo conto delle limitazioni che l'azione pastorale – comprese le forme più strette e tradizionali – ha nel campo universitario, di fatto e nella pratica crediamo che **non costituisce la prima preoccupazione** e neppure una delle più importanti preoccupazioni nell'impegno giornaliero delle IUS.

- Chi lavora nella pastorale lo fa abitualmente **in modo settoriale, con un certo isolamento e pochi mezzi**: qualsiasi altra iniziativa può avere una assegnazione superiore nel bilancio.

- Conosciamo soltanto un caso in cui si vuole e si programma la pastorale come **elemento essenziale del progetto istituzionale**, per arrivare a tutta l'università impregnandone la vita in modo integrale, ossia, raggiungendo l'organizzazione e la struttura, l'economia, i programmi, la docenza, il dibattito culturale, le relazioni all'interno della comunità, l'attenzione umana e un'azione pastorale specifica per i cattolici, ma che non dimentica i credenti di altre religioni o confessioni, e neppure gli increduli.

## RISORSE UMANE (IV)

### 16. Personale dirigente

Affermiamo con soddisfazione che, nella maggioranza, il personale dirigente collocato in questo momento nelle più alte responsabilità delle IUS – SDB, FMA o laico – è **competente, preparato, entusiasta e impegnato** nella missione salesiana. Ma non siamo altrettanto sicuri nel valutare se è il più idoneo per il cambio indicato nel punto 12.2 di questo stesso documento (cfr. Rapporto, 41).

### 17. Personale dirigente

Riguardo ai docenti segnaliamo a continuazione cinque riferimenti:

- *Titoli*. Nell'insieme delle IUS è evidente il **deficit di titoli idonei** per l'esercizio della docenza e della ricerca nell'università: il dottorato; soprattutto in America e in Asia (cfr. Rapporto, 20.2). Percorrendo altre strade sarà molto più difficile raggiungere la "normalizzazione" universitaria dei centri e qualificarli.

- *Impegno*. Soltanto il 26% dei docenti lavora nelle IUS con impegno pieno. Al contrario il **44% lo fa con impegno parziale** inferiore a 20 ore settimanali (cfr. Rapporto, 20.3). Una situazione del genere può coprire perfettamente le esigenze dell'insegnamento, ma non quelle di favorire la ricerca e la cura degli studenti; né, molto meno, l'integrazione in un progetto culturale e pedagogico salesiano.

- *Progetto istituzionale*. Abbiamo constatato un alto livello di ignoranza del progetto istituzionale del centro e del sistema pedagogico salesiano da parte dei docenti, e persino della relazione del centro con la Congregazione salesiana (cfr. Rapporto, 45).

- *Numero*. 4.251 docenti di università è un **numero più che considerevole** per non poter negare loro l'attenzione in quanto a selezione, cura e formazione permanente, ecc., sapendo che essi dovrebbero costituire il patrimonio principale delle istituzioni (cfr. Rapporto, 20, 1). Crediamo che non sia sufficiente quanto si fa attualmente e che sia urgente provvedere.

- *Estrazione*. Per quanto si riferisce alla conoscenza pratica dello spirito e dello stile salesiano di educazione, consideriamo che sia un vantaggio che i docenti delle IUS provengano dai loro stessi allievi, a condizione che il loro curriculum vitae abbia un'esperienza di studi o di pratiche in altri centri ed università, per non correre il pericolo di endogamia.

### **18. Personale salesiano**

- *Numero e distribuzione*. In linea di principio e riferendoci soltanto alla variante numerica, non crediamo che la proporzione di salesiani riguardo a tutto il personale delle IUS, o solo a quello di docenti e studenti, rappresenti un problema o un deficit (cfr. Rapporto, 22.1), almeno se lo paragoniamo con altri tipi di opere e presenze. Il *deficit si manifesta allarmante* quando si constata che: a) la proporzione è enormemente negativa perché la distribuzione dei salesiani nelle IUS **non è omogenea**: buona parte di loro, infatti, si concentra in poche istituzioni a cui corrisponde, nell'insieme, una porzione ridotta del totale di studenti; b) che è **poco lo sfruttamento** delle scarse risorse umane "proprie", poiché l'influsso o ripercussione di queste sul resto delle IUS è minima.

Per il futuro giudichiamo conveniente una concezione più flessibile e mobile della distribuzione – non necessariamente omogenea – del personale salesiano, con il fine di esercitare un influsso più diretto e orientativo sull'insieme delle IUS.

- *Titoli*. A nostro parere, i dati dei titoli dei salesiani per l'esercizio della docenza universitaria non presentano attualmente problemi speciali (cfr. Rapporto, 22.2). Ma crediamo urgente una **previsione "coordinata"** a più lunga scadenza da parte delle ispettorie, a causa della difficoltà della selezione e del tempo richiesto per la preparazione di un docente universitario e, ancora di più, per il rodaggio e consolidamento scientifico e professionale, che si ottengono soltanto con l'esercizio quotidiano. Nel caso che il fondo di risorse proprie fosse deficitario, si potrebbe ricorrere a investimenti in risorse esterne scelte con cura.

- *Impegno*. La variabile che influisce maggiormente sulla ripercussione del numero di salesiani nell'insieme delle IUS è il suo impegno misurato in tempo, che giudichiamo **insufficiente** sotto ogni aspetto. Particolarmente allarmante in

America, dove il 53% ha un impegno di meno di venti ore settimanali (cfr. Rapporto, 22.3).

- *Funzione.* Nel Rapporto (cfr. 22,4) si offrono dati sulle funzioni che i salesiani svolgono nelle IUS. Rinunciamo ad una valutazione generale al riguardo, per non cadere in cose ovvie o in una visione troppo parziale. Ma crediamo imprescindibile che le ispettorie non rinuncino mai alla loro responsabilità di reggere queste opere concentrando l'attenzione: a) sulla formulazione di buoni **progetti istituzionali** come il miglior punto di partenza (il che non si deve dare né per scontato né per facile); b) sulla collocazione, nei posti di responsabilità principali, di **persone capaci**, facendosi guidare a tal fine più per la **competenza e affidabilità** che dimostrano che per il fatto che appartengano o no alla Congregazione o alla Famiglia Salesiana. In questo modo la situazione di un buon numero di salesiani sarebbe alleggerita e, inoltre, potenziata perché si troverebbe in posti più consoni con le loro competenze.

- *Età.* Dei 319 salesiani censiti dal Rapporto nell'insieme delle IUS (cfr. 22.5), 153 hanno più di 55 anni, fatto che offre **scarso margine di manovra** per sostituirli in eguale numero nello spazio di pochi anni. Questa prospettiva generale soffre l'influsso negativo della situazione dell'Europa, che rappresenta i due terzi del personale.

- *Le sei variabili nel loro insieme.* Abbiamo presentato, una ad una, le problematiche delle diverse variabili del personale salesiano: numero e distribuzione, impegno, titoli, funzione, età. Anche se nessuna, per conto proprio, rappresenta un problema insolubile, una nuova **difficoltà aggiunta**, la maggiore a nostro giudizio, nasce dall'implementazione contemporanea di tutte queste variabili per quanto possono avere di interrelazione. Detto con un esempio: una persona con un quadro clinico in cui ognuna delle principali componenti non è grave ma affetta le altre, può finire con trovarsi in una situazione critica. Quindi il suggerimento di uno studio monografico del personale salesiano nelle università, con la collaborazione di tutte le ispettorie: le conclusioni potrebbero aiutare a prendere le decisioni migliori e più solidali a favore di un patrimonio e una missione comuni, che devono attivarsi in un mondo globalizzato.

## INFRASTRUTTURE E SERVIZI (V)

### 19. Biblioteche

La biblioteca è una delle infrastrutture fondamentali per un buon centro di studi superiori. Il nostro Rapporto (cfr. 25) mette in evidenza sia l'**eccellenza** di poche come il **pesante deficit** di molte. Pensiamo che quanto prima si devono fare investimenti notevoli per arricchirne il fondo. Ma raccomandiamo di stare attenti: a) a canalizzare la disponibilità economica verso il fondo, la sua conservazione e uso, più che verso le strutture fisiche; b) a favorire fortemente le tecnologie di comunicazione, per compensare le deficienze con l'accesso a molteplici fonti di informazione nel mondo intero.

### 20. Reti tecnologiche dell'informazione e delle comunicazioni (TIC)

Le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (TIC) hanno sperimentato negli ultimi anni uno sviluppo spettacolare, diffondendosi nella maggior parte delle società progredite, e non solo in esse. Nell'educazione superiore i cambi si producono, al momento, più lentamente, anche se non per questo sono meno importanti: si arriva, infatti, a considerare le TIC come uno dei principali fattori esterni di cambio delle università nei prossimi anni. Davanti a una simile prospettiva, qual è la situazione delle IUS e quali le sue possibilità?

- L'informatizzazione e l'allacciamento alla rete Internet **è un fatto** nell'immensa maggioranza delle IUS, anche se non nella proporzione suggerita dai parametri più abituali (cfr. Rapporto, 26). Con un particolare: il maggior uso del computer e della rete si dà in IUS localizzate in paesi di minore sviluppo che nelle cosiddette società avanzate.

- Ma dove le IUS accusano in modo generalizzato un maggiore **deficit** informatico e telematico è la constatazione che tale **elemento non sia incorporato integralmente e definitivamente** nella docenza, nella ricerca e nella comunicazione dell'università. In altre parole, affermiamo che i docenti non sono ancora entrati in modo massivo nel loro uso come strumento individuale di lavoro e molto meno come strumento didattico. E si cammina a distanza ancor

maggiore nell'assimilazione del fenomeno culturale contemporaneo, che è imprescindibile capire da una prospettiva di istituzioni educative. Lo **stimolo insufficiente** da parte delle IUS affinché i docenti usino queste tecnologie è alla base del deficit.

- Siamo convinti della convenienza di questo stimolo perché, oltre ai molteplici benefici del suo uso generalizzato, permetterà alle IUS di trovarsi in condizioni migliori per adeguare l'orientamento e le dimensioni dei centri nel futuro con **forme-formule nuove di università più flessibili, leggere e relazionate**. Questa prospettiva di reti tecnologiche si completa e si arricchisce con un'altra: le reti di università (vedere punto 22 di questo documento).

## **RELAZIONI ESTERNE (VI)**

### **21. Relazioni esterne: situazione attuale**

La chiusura su sé stesse di parecchie IUS proviene da quanto detto nel punto 12.2 di questo documento circa il modo di operare come se fossero scuole di livelli inferiori. Ci riferiamo alle **ancora scarse relazioni esterne** delle IUS, che segnaliamo come un deficit davanti all'apertura e alla collaborazione che costituiscono elementi chiave dello spirito dell'università (cfr. Rapporto, Cap. VI). Ma mettiamo in evidenza anche la **buona disponibilità** all'apertura e alla collaborazione che abbiamo constatato durante il periodo di realizzazione del "Programma comune" (1998-2001). Si tratta di un percorso solo iniziato e che dovrebbe incrementarsi per il beneficio delle IUS.

### **22. Reti di università**

La mondializzazione e i processi di integrazione economica hanno causato un impatto in ogni ambito, anche in quello universitario. Lo sviluppo della **cooperazione interuniversitaria sotto forma di rete** si è vista stimolata dall'ambiente sociale e culturale in cui le università svolgono la loro attività accademica e scientifica. Questa evoluzione mette in rilievo un bisogno crescente per cui si tratta di generare meccanismi di cooperazione.

La nostra proposta insistente alle IUS è di partecipare già fin d'ora e senza procrastinazioni alle reti di università.

- In primo luogo costituire **tra tutte le IUS una rete di collaborazioni molteplici**, indipendentemente dall'adottare o no una determinata formula associativa o federativa nel farlo. Questa rete dovrebbe essere il risultato di cooperazioni ed alleanze strategiche con obiettivi ben precisi a livelli diversi: tra IUS dello stesso paese, dello stesso continente, della stessa area linguistica, degli stessi ambiti tematici, senza escludere la collaborazione a livello mondiale nelle cose specifiche che interessano la totalità. Con il tempo, queste collaborazioni e interscambi dovrebbero far cristallizzare la vera personalità ed entità della presenza salesiana con centri propri nel campo universitario.

- La partecipazione a questa, che potremmo chiamare "rete propria", non dovrebbe essere un ostacolo ad ampliare quella con **altre reti**, privilegiando la collaborazione con le università cattoliche con spirito e sensibilità ecclesiale.

## **SITUAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA (VII)**

### **23. La salute finanziaria**

Nel Rapporto (cf. 37, ultimo paragrafo) abbiamo detto che l'economia è l'unico aspetto delle IUS sotto il controllo regolare delle ispettorie responsabili. Il beneficio di questo controllo si riflette nel livello di salute finanziaria della maggioranza delle IUS. Raccomandiamo soltanto una maggior attenzione per le poche che presentano un leggero deficit annuale "continuato" o un beneficio che consideriamo di dubbiosa affidabilità perché ci sembra eccessivo (cf. Rapporto, 31,1).

### **24. Fonti di finanziamento**

Eccettuate strettamente le IUS – o la parte di alcune di loro – che hanno una forte componente di "casa di formazione" e sono sostenute direttamente dalle ispettorie, ci sembra ovvio che la fonte principale di finanziamento sia la retta pagata dagli studenti. Ma vorremmo far notare la convenienza di incrementare progressivamente le entrate con altre fonti, per esempio i **servizi a terzi**. Per la



maggior parte delle IUS questa strada è ancora insignificante, il che può indicare quanto la loro prassi di docenza e ricerca sia estranea al sistema produttivo (cfr. Rapporto, 32.2). Nel caso di un incremento futuro di questa fonte, le entrate che ne derivino dovrebbero essere chiaramente riflesse nei bilanci delle università, senza cadere in pratiche tipiche di una economia sommersa.

## **25. Tipi di investimenti**

Sono molti i fronti di investimenti economica di una università. Tra essi, terreni e costruzioni sono abitualmente quelli di maggiore importanza e, al tempo stesso, di rendita più lenta, dato il carattere di servizio pubblico che ha tutto ciò che si riferisce all'educazione. Anche se spazi e costruzioni sono necessari, in qualche IUS abbiamo visto riflessa una volta ancora la **tendenza tradizionale salesiana alla costruzione** come prima misura per risolvere qualsiasi problema di spazio e abitabilità. Pensiamo che questa prassi – almeno riguardo alle costruzioni – dovrebbe essere rivista e corretta, considerando soprattutto l'evoluzione che, nel mondo intero, stanno soffrendo le università (e in generale i grandi servizi) in quanto a terreno, costruzioni e spazi per convertirsi in strutture leggere, flessibili e facilmente riconvertibili, ragione per cui si sottomettono a criteri di grande sobrietà e funzionalità.

In materia di investimenti osiamo raccomandare alle IUS di comportarsi con decisione in due settori, a preferenza di qualsiasi altro: a) la **formazione continua del proprio personale** – docenti, personale amministrativo e di servizi –; b) le tecnologie – in modo particolare le **reti tecnologiche (TIC)** (vedere quanto detto nel punto 20) – intese non soltanto come dotazione di strumenti ma, inseparabilmente, anche come formazione del personale per un uso di grande resa.

## GOVERNO E GESTIONE (VIII)

### 26. Progetti istituzionali

Il Progetto istituzionale – senza essere esplicitamente normativo al modo di Statuti o Regolamenti – è il principale strumento per l’orientamento, governo e gestione delle istituzioni. Il Rapporto (cfr. 45, ultimo paragrafo) raccoglie l’ampio livello di ignoranza del contenuto dei “progetti istituzionali” delle IUS da parte delle corrispondenti comunità accademiche. Sapendo che gran parte delle IUS dispone di un simile strumento, questa ignoranza ci avverte fino a che punto il progetto istituzionale orienta e permea in modo concreto, efficace e visibile la vita giornaliera di tutta l’istituzione.

Crediamo che siano un’eccezione le IUS che hanno “progetti istituzionali universitari salesiani” propriamente detti. Si tratta piuttosto di formulazioni adattate assai letteralmente alle esigenze delle normative vigenti, senza una visione completa e chiara dell’insieme di elementi raccolti nell’indice di questo Rapporto, senza che i principi animino poi con tutte le conseguenze i diversi curricula, i loro contenuti e la stessa organizzazione. Raccomandiamo che questo sia uno degli *impegni fondamentali dei prossimi anni* per le IUS.

### 27. Verifica istituzionale e qualità accademica ed educativa

Visto quello che le IUS considerano e mettono in atto come prova di verifica istituzionale (cfr. Rapporto, 37), è molto ciò che loro manca per arrivare a **“creare una cultura della verifica continua”** che si favorisce nel “Programma comune” (cfr. 311 e 312). Eppure crediamo che si tratti di uno strumento molto adeguato per stimolare costantemente il miglioramento della qualità accademica ed educativa delle IUS, come espressione di fedeltà al progetto istituzionale. Come frutto della elaborazione di questo Rapporto e della collaborazione tra due università, si è creato un **“ufficio online” di consultazione** per le IUS su questo tema di grande importanza. In questa linea ci permettiamo di raccomandare la convenienza di **sottomettersi a processi di accreditamento** esterno. Non si dovrebbe neanche scartare la possibilità di creare un sistema proprio delle IUS per il loro accreditamento.

## RELAZIONE CON LE ISPETTORIE

### 28. Relazione università-ispettoría (Congregazione salesiana) e viceversa

Più in là della dimensione o volume delle IUS nell'insieme delle opere della Congregazione e del riconoscimento che il loro lavoro possa meritare sia da parte del Rettor Maggiore e Consiglio, come degli Ispettori e Consigli, la presenza salesiana in università proprie non sarà **parte integrante della missione salesiana** fin quando tutti i salesiani non la **“legittimino”** considerandola propria e in armonia con altre dimensioni della stessa. Crediamo che ci debba essere uno sforzo sincero da ambedue le parti per arrivare a questa legittimazione.

Il Rapporto (cfr. 47 e 48) offre elementi sufficienti per comprendere la situazione reale delle relazioni università-ispettoría e viceversa, intendendo per ispettoría la “comunità ispettoriale” dei confratelli. Anche se la valutazione globale potrebbe essere qualificata come **“accettabile”**, ciò non è un ostacolo per mettere in chiaro che **non è sufficiente e rimane molto da fare**. Ecco perché proponiamo gli orientamenti che seguono.

- L'università deve essere **parte integrante del progetto educativo-pastorale dell'ispettoría**, senza reticenze né ambiguità da parte sua. Però una integrazione armonica e “produttiva” nel progetto non sarà possibile se i confratelli e il governo dell'ispettoría non le concedono il riconoscimento e il trattamento che la sua natura specifica di università esige. Appartenere al progetto ispettoriale suppone, da parte di tutti, conoscenza della sua finalità e attività, consenso attorno alle grandi linee di orientamento, ripercussione dei suoi servizi nelle altre opere dell'ispettoría, ecc.

- Sarebbe vantaggioso per le ispettorie che all'università, oltre alle sue funzioni specifiche, fosse assegnata una **funzione strategica** all'interno del progetto (cfr. Rapporto, 47, paragrafo 7°), in modo che il punto di inserimento e la prestazione di servizi fossero chiari e concreti. Una funzione strategica simile dovrebbe essere pensata per l'insieme delle IUS riguardo a tutta la Congregazione.

- Riguardo al funzionamento ordinario dell'università è consigliabile darle un ***carattere segnalatamente istituzionale*** che garantisca anche la continuità dei progetti.

Roma, 8 luglio 2001

Carlos GARULO

Delegato del Rettor Maggiore per le IUS